

**Centro Paula Souza
Etec Benedito Storani
Técnico em Administração**

**TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS: impacto nas organizações e na
gestão de recursos humanos**

Ana Claudia Britto
Hanna Martins Oliveira
Maria Eduarda Coelho
Maria Eduarda de Souza Fernandes
Mateus Oliveira Ribeiro

Orientador¹ Sandro Augusto
Orientador² Lilian Cortezi Lino Perez

Resumo

A Teoria das Relações Humanas representou uma notável mudança de paradigma na administração, contrapondo-se à abordagem mecanicista do classicismo. Esta teoria enfatizou a importância do fator humano nas organizações, levando as empresas a reconhecerem o impacto direto do aspecto social dos funcionários no desempenho organizacional. A criação do departamento de Recursos Humanos (RH) possibilitou a identificação das necessidades dos trabalhadores e a implementação de mudanças para aprimorar os resultados globais das empresas. As

*Aluna do curso técnico em Administração, na Etec Benedito Storani - @ana.brito109.sp.gov.br

**Aluno do curso técnico em Administração, na Etec Benedito Storani – hanna.oliveira2@etec.sp.gov.br

***Aluno do curso técnico em Administração, na Etec Benedito Storani – maria.lima605@etec.sp.gov.br

****Aluna do curso técnico em Administração, na Etec Benedito Storani – maria.fernandes163@etec.sp.gov.br

*****Aluno do curso técnico em Administração, na Etec Benedito Storani – mateus.ribeiro59@etec.sp.gov.br

Coordenador, Graduação em Administração de Empresas, UNIPLANA. sandro.augusto01@etec.sp.gov.br

² Professor, Graduação em Gestão Empresarial, Universidade Municipal de São Caetano do Sul.
lilian.perez@etec.sp.gov.br

quatro fases pelas quais a Teoria das Relações Humanas passou permitiram a obtenção de conclusões valiosas por meio de pesquisas, destacando a importância de compreender os trabalhadores desde o início para obter dados concretos e atualizados.

Apesar de sua natureza motivadora, a Teoria das Relações Humanas não está imune a críticas em relação ao seu fundador e à escola que ela originou. No entanto, é inegável que essa teoria colocou os sentimentos e as aspirações dos trabalhadores no centro das atenções, enfatizando a necessidade de tratá-los como seres humanos. Este estudo tem como objetivo explorar a Teoria dos Recursos Humanos e seu impacto nas relações positivas entre as empresas e seus funcionários, o que nos leva a considerar outras teorias motivacionais desenvolvidas com o mesmo propósito, como a Teoria das Necessidades de Abraham Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

Palavras Chaves: Teoria das Relações Humanas; Elton Mayo; Experiência de Hawthorne; organização; autores; administração.

1 INTRODUÇÃO

A Teoria das Relações Humanas, estabelecida por Stoner e Freeman em 1999, emergiu como uma resposta contundente ao tratamento impessoal e desumano que os trabalhadores frequentemente enfrentavam em seus locais de trabalho. Essa teoria surgiu em contraposição à abordagem prevalente da Teoria Clássica, que primariamente priorizava os lucros das empresas em detrimento do bem-estar e das relações humanas no ambiente de trabalho. Essa perspectiva administrativa advoga pela promoção da informalidade e do relacionamento interpessoal tanto entre os colaboradores quanto entre os líderes da organização. Evidências provenientes de pesquisas científicas têm consistentemente demonstrado que quando os funcionários se sentem valorizados e reconhecidos em seus ambientes de trabalho, eles tendem a desempenhar suas funções de maneira mais eficaz, enfatizando a crescente importância de considerar a empresa não apenas como um sistema econômico, mas também como um espaço fundamental de relações sociais.

O embrião da Escola das Relações Humanas, também conhecida como Teoria das Relações Humanas, foi concebido a partir da icônica experiência realizada por Elton Mayo na fábrica da Western Electric Company, localizada no bairro de Hawthorne, em Chicago, EUA. A denominação da teoria deriva diretamente dessa experiência pioneira. Esta abordagem transformadora de gestão começou a atribuir cada vez mais importância não apenas às questões econômicas, mas também às dimensões sociais e humanas inerentes à organização. Esse enfoque na dimensão social adquire particular destaque em empresas orientadas à cooperação e à prestação de serviços a terceiros. A pesquisa realizada tinha como objetivo avaliar a eficiência dos trabalhadores e foi liderada por Elton Mayo, um médico com especialização em psicopatologia, que analisou uma ampla gama de fatores, incluindo níveis de fadiga, taxas de acidentes de trabalho, mudanças de turno e os resultados obtidos sob diversas condições de trabalho.

Vale ressaltar que a Teoria das Relações Humanas surgiu como parte de um conjunto de teorias de administração que ganharam força após a Grande Depressão, que se seguiu ao colapso da bolsa de valores de Nova York em 1929. A experiência conduzida por Elton Mayo desafiou algumas das afirmações feitas por figuras proeminentes como Taylor e Fayol, introduzindo conceitos inovadores relacionados à motivação humana e à dinâmica das relações interpessoais no ambiente de trabalho. Esse período culminou na publicação do livro "The Human Problems of an Industrial Civilization" por Elton Mayo em 1963, onde ele apresentou suas ideias e os princípios fundamentais de sua pesquisa. Apesar das promessas de sucesso, a Teoria das Relações Humanas enfrentou críticas significativas, especialmente devido à sua oposição à Teoria Clássica e à percepção de que subestimava os desafios enfrentados no contexto industrial.

O propósito deste trabalho é explorar o impacto da Teoria das Relações Humanas nas empresas, abordando tanto suas contribuições positivas quanto suas limitações. Será analisado como essa teoria influenciou as relações organizacionais e como sua relevância atual se compara a uma época em que as interações interpessoais no ambiente de trabalho não eram tão valorizadas. Além disso, este estudo buscará destacar as contribuições duradouras da Teoria das Relações Humanas para a administração, superando as críticas e resistências iniciais que marcaram sua concepção.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Principais Autores das Teorias Transitivas

2.1.1 Mary Parker Follett

Mary Parker Follett, nascida em 1868, em Massachusetts, teve uma vida marcada por desafios familiares e uma carreira acadêmica notável. Sua abordagem administrativa enfatizava o estudo das interações humanas e psicológicas nos problemas administrativos. Ela via a ação administrativa como a busca pela integração das pessoas e a coordenação de suas atividades, reconhecendo que conflitos são inevitáveis. Além de seu trabalho acadêmico, Follett foi uma ativista social envolvida em educação e serviços comunitários, criando cursos noturnos e centros juvenis de recreação. Sua carreira concentrou-se na gestão de conflitos, na responsabilidade individual e na compreensão das motivações dos trabalhadores. Follett acreditava na substituição de instituições burocráticas por redes em que as pessoas analisariam e resolveriam seus próprios problemas (COLTRO, 2005).

2.1.2 Ordway Tead

Ordway Tead, nascido em 1860, foi um educador e administrador norte-americano que se destacou na década de 1920. Ele defendeu a compreensão do comportamento administrativo e da psicologia industrial por meio do conhecimento da natureza humana (COLTRO, 2005).

2.1.3 Oliver Sheldon

Oliver Sheldon, nascido em 1894, foi um consultor administrativo inglês que apresentou uma filosofia de administração em 1923, enfatizando as responsabilidades sociais da empresa. Ele acreditava que as empresas tinham a obrigação de contribuir tanto para a comunidade quanto para o bem-estar social (COLTRO, 2005).

2.1.4 Kurt Lewin

Kurt Lewin, um psicólogo alemão nascido em 1890, é considerado o fundador da Psicologia Social. Suas pesquisas incluíram a dinâmica de grupos e a influência do ambiente na mudança de comportamento. Lewin desempenhou um papel fundamental na introdução da Psicologia Gestalt nas universidades americanas e suas contribuições incluem a criação da Teoria de Campo, a pesquisa ação e a exploração da dinâmica de grupo (COLTRO, 2005).

2.1.5 John Dewey

John Dewey, filósofo americano nascido em 1859, dedicou-se à filosofia, educação e participação em movimentos sociais. Ele defendeu a necessidade de conectar teoria e prática na educação, promovendo a participação ativa dos alunos na construção do conhecimento (COLTRO, 2005).

2.1.6 Fritz Roethlisberger

Fritz J. Roethlisberger, nascido em 1898, foi um professor de Relações Humanas da Universidade de Harvard e colaborador importante durante a Experiência de Hawthorne. Ele fez contribuições significativas para a compreensão das relações humanas no ambiente de trabalho (COLTRO, 2005).

2.1.7 Elton Mayo

Elton Mayo, psicólogo australiano nascido em 1880, liderou a Experiência de Hawthorne, que trouxe insights importantes sobre o comportamento humano no trabalho e sua influência na produtividade. Seu livro "Problemas Humanos de uma Civilização Industrial" é uma obra fundamental no Movimento das Relações Humanas. A Teoria das Relações Humanas nos Estados Unidos, também conhecida como Escola Humanística da Administração, surgiu na década de 1930, com Elton Mayo como seu fundador. Isso decorreu das conclusões do experimento em Hawthorne, que revelou como o trabalho em grupos, as atitudes e as necessidades dos

empregados afetam a motivação e o comportamento no ambiente de trabalho. Essas origens estão relacionadas ao desenvolvimento das ciências humanas, como a psicologia e a sociologia, enfatizando a necessidade de humanizar e democratizar a administração (COLTRO, 2005).

2.2 Teorias Transitivas da Administração: Um Período de Transição

Entre a Teoria Clássica da Administração e a emergente Teoria das Relações Humanas, uma fase de transição se manifestou, apresentando autores que, embora preservassem alguns princípios clássicos, começaram a questionar, criticar e reformular os fundamentos da administração. Essa fase de transição não consolidou uma corrente teórica única, permitindo uma conexão teórica entre os diversos autores que a compuseram. Ela se situa em um espaço intermediário onde nem a Teoria Clássica, nem a Teoria das Relações Humanas são integralmente aceitas (COLTRO, 2005).

2.3 Emergência da Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas teve seu surgimento nos Estados Unidos como resultado da Experiência de Hawthorne conduzida por Elton Mayo em quatro fases distintas. Essa teoria representou um movimento significativo em contraposição à Teoria Clássica da Administração, com o objetivo de humanizar as relações de trabalho e oferecer uma perspectiva alternativa para a gestão. A Teoria das Relações Humanas nasceu da necessidade de afastar as ideias burocráticas e inflexíveis apresentadas por Fayol em sua Teoria Clássica. Isso implicou não apenas investir em abordagens científicas, mas também nas ciências humanas, com destaque para a psicologia industrial, que visa supervisionar e desenvolver os trabalhadores para aumentar a eficiência na produção. Além de Elton Mayo, a filosofia de John Dewey e a psicologia de Kurt Lewin desempenharam um papel fundamental no desenvolvimento dessa teoria, introduzindo conceitos até então pouco conhecidos na sociedade (COLTRO, 2005).

2.4 Princípios Fundamentais da Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas estabeleceu princípios fundamentais que moldaram a abordagem das organizações e do trabalho:

- Ênfase nas Pessoas: A teoria reconhece a importância das pessoas como parte essencial das organizações. Ela destaca que as organizações são formadas por indivíduos com necessidades, desejos e motivações próprias.

- Compreensão do Comportamento Humano: A Teoria das Relações Humanas buscou compreender o comportamento humano no ambiente de trabalho, explorando fatores psicológicos, sociais e emocionais que influenciam a produtividade e a satisfação dos trabalhadores.

- Ênfase nas Relações Interpessoais: Ela valoriza as interações entre as pessoas no ambiente de trabalho e a dinâmica dos grupos. A qualidade das relações interpessoais é vista como crucial para o desempenho organizacional.

- Motivação e Satisfação: A teoria enfatiza a importância de motivar os funcionários, reconhecendo que a satisfação no trabalho pode influenciar positivamente a produtividade. Isso levou a abordagens que buscam atender às necessidades dos trabalhadores.

- Abordagem Participativa: A Teoria das Relações Humanas promove uma abordagem participativa na tomada de decisões, incentivando a colaboração e a contribuição dos funcionários para as decisões que afetam seus trabalhos.

- Comunicação Eficaz: A comunicação clara e eficaz é vista como essencial para o bom funcionamento das organizações. Ela permite que as informações fluam livremente e que os problemas sejam resolvidos de maneira (COLTRO, 2005).

2.5 Administração de Recursos Humanos

No início, os estudos sobre gestão de pessoas eram influenciados pela Escola de Relações Humanas. Essa abordagem considerava o ser humano como um elemento dinâmico, buscando ativamente sua autonomia e autodesenvolvimento, indo além das análises puramente mecanicistas (CABRAL ET AL,2019 apud MOTTA, 2006).

Um dos marcos nessa evolução foi o trabalho de Maslow (1943) sobre a hierarquia das necessidades humanas, que serviu como base para os estudos

motivacionais. Maslow hierarquizou as necessidades humanas, desde as fisiológicas até as de autoestima e autorrealização, criando a conhecida "Pirâmide de Maslow." Essa teoria orientou os administradores sobre como atender às necessidades dos trabalhadores.

McGregor (1966), por sua vez, utilizou parte dos argumentos de Maslow para desenvolver o modelo "Teoria X" e "Teoria Y." A Teoria X via o homem como não propenso ao trabalho, exigindo controle e centralização. Isso resultava em insatisfação e problemas organizacionais. McGregor propôs a "Teoria Y," onde os administradores organizam recursos e acreditam que as pessoas gostam do trabalho, desde que sejam tratadas com responsabilidade e estimuladas à participação ativa.

A concepção de McGregor também influenciou o modelo de organização definido por Argyris (1957), que diferenciou os modelos "A" e "B." No modelo "A," a centralização hierárquica prevalece, enquanto o modelo "B" promove a participação dos trabalhadores nos processos decisórios, visando uma visão integradora da organização (CABRAL ET AL,2019 apud KWASNICKA, 2003).

2.6 A Moderna Gestão de Pessoas

Com o tempo, a concepção do ser humano no ambiente de trabalho tornou-se mais complexa. O indivíduo passou a ser visto como um ser com vontade própria, busca ativa pela realização no trabalho e capacidade de escolha. A expressão "recursos humanos" já não era adequada para descrever essa nova visão. Surge então o termo "gestão de pessoas," que considera os colaboradores como seres integrais e não apenas fatores de produção (CABRAL ET AL,2019 apud MAXIMIANO, 2005).

Essa evolução pode ser dividida em três fases: operacional (até a década de 60), gerencial (até os anos 80) e estratégica (a partir dos anos 80). A gestão de pessoas passou a desempenhar um papel estratégico, contribuindo para o desenvolvimento das organizações e a criação de valor por meio do capital humano (CABRAL ET AL,2019 apud DUTRA, 2006).

O final do século XX trouxe mudanças significativas nas práticas de gestão, incluindo abordagens mais participativas, descentralizadas e flexíveis. Essas mudanças refletiram não apenas inovações produtivas, mas também a ascensão dos trabalhadores do conhecimento (CABRAL ET AL,2019 apud DRUCKER).

2.7 Teorias Posteriores

2.7.1 Teoria Comportamental

A Teoria Comportamental da Administração, conforme abordada por Chiavenato (1987), surgiu no final da década de 1940 como uma evolução da Escola das Relações Humanas. Ela rejeitou a ideia de que a satisfação do trabalhador por si só gerava eficiência no trabalho, reconhecendo que os funcionários nem sempre agem de maneira estritamente racional ou motivada apenas pela satisfação pessoal.

Paralelamente à Teoria das Relações Humanas, a Teoria Comportamental também enfatiza a importância das pessoas nas organizações, mas dentro de um contexto organizacional mais amplo.

Os defensores do behaviorismo criticaram a Teoria Clássica por ser excessivamente mecânica, argumentando que o ser humano deveria ter mais espaço para pensar e criar. Além disso, eles também criticaram a Teoria das Relações Humanas por sua ingenuidade, sugerindo a necessidade de complementar a liberdade com responsabilidade.

Herbert Simon, um importante nome na Teoria Comportamental, introduziu a ideia de Teoria da Decisão e enfatizou a importância do aprendizado para a adaptação em ambientes de mudanças constantes. Ele explorou como os sistemas inteligentes executam o trabalho e como as pessoas resolvem problemas e tomam decisões.

Simon também se interessou pelo estudo do processo de descoberta científica e procurou analisar evidências de grandes descobertas ao longo da história para construir simulações computacionais desses processos.

Os behavioristas discordavam da Teoria Burocrática, especialmente do uso da metáfora da máquina como explicação para a organização.

A Teoria Comportamental representou uma evolução e diversificação das abordagens anteriores à administração, incorporando elementos da Teoria Clássica e das Relações Humanas, enquanto também introduzia novos conceitos relacionados ao comportamento humano nas organizações.

Este arcabouço teórico, destaca-se por seu desenvolvimento em resposta às limitações e críticas das abordagens anteriores, reconhecendo a complexidade do comportamento humano no ambiente de trabalho e a necessidade de considerar fatores psicológicos e comportamentais na gestão organizacional.

2.7.2. Teoria da Contingência

A Teoria da Contingência, conforme discutida por Morgan (2007), é uma abordagem na teoria administrativa que enfatiza a dependência das organizações em relação ao seu ambiente. Ela reconhece que não existe uma abordagem única ou uma estrutura organizacional absoluta que seja adequada para todas as situações. Em vez disso, as práticas administrativas eficazes e as estruturas organizacionais apropriadas dependem das condições do ambiente em que a organização opera.

A teoria destaca a dependência das organizações em relação ao seu ambiente, através dos fatores externos, como o mercado, a concorrência, a tecnologia, a cultura e a legislação. Esses fatores determinam as melhores práticas administrativas e estruturas organizacionais em uma situação específica.

Ao contrário de postular uma relação de causa e efeito direta entre o ambiente e as práticas administrativas. Em vez disso, enfatiza uma relação funcional, onde as práticas administrativas são adaptadas às condições ambientais para alcançar os objetivos da organização de forma eficaz.

A Teoria da Contingência rejeita a ideia de que existe uma única abordagem "correta" ou universal para a administração. O que funciona em uma situação pode não funcionar em outra devido às diferenças nas contingências ambientais.

Fundamentada em pesquisas empíricas que identificam as relações entre variáveis ambientais e práticas administrativas eficazes em contextos específicos. Essa pesquisa muitas vezes envolve a análise de organizações em diferentes setores e ambientes para entender as melhores práticas em cada caso.

Originada na década de 1960, quando os pesquisadores começaram a explorar como as estruturas organizacionais variavam em eficácia dependendo do ambiente em que as organizações operavam. As descobertas dessas pesquisas desafiaram concepções anteriores sobre a administração.

A administração contingencial implica que as organizações precisam estar constantemente atentas às mudanças em seu ambiente e ajustar suas práticas administrativas e estruturas conforme necessário para manter a eficácia.

Em resumo, a Teoria da Contingência é uma abordagem importante na teoria administrativa que destaca a necessidade de as organizações se adaptarem às condições ambientais específicas em que operam. Ela rejeita a ideia de uma

abordagem universal e enfatiza a importância da análise e da adaptação contínua para alcançar o sucesso organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo utilizará uma abordagem histórica e analítica para examinar o desenvolvimento da Teoria das Relações Humanas, incluindo seu contexto histórico, influências e consequências na administração.

A população-alvo desta pesquisa é composta por textos acadêmicos, documentos históricos e literatura relacionada à Teoria das Relações Humanas, bem como teóricos e autores relevantes. A amostra será selecionada com base na relevância e na contribuição para o tema.

A coleta de dados envolverá revisão de literatura, análise documental e pesquisa bibliográfica. Os principais documentos a serem analisados incluem obras de Elton Mayo, John Dewey, Kurt Lewin, Mary Parker Follett e outros teóricos das Relações Humanas, bem como textos que abordem a história da administração.

A pesquisa começará com uma revisão sistemática da literatura, identificando os principais marcos históricos e teóricos relacionados à Teoria das Relações Humanas. Em seguida, os documentos selecionados serão analisados quanto ao contexto histórico, influências, ideias-chave e impacto subsequente na administração.

A análise dos dados será qualitativa e interpretativa. Os documentos selecionados serão submetidos a uma análise crítica, identificando tendências, padrões e principais contribuições dos teóricos das Relações Humanas. Serão destacados os principais conceitos e ideias que moldaram a teoria e sua aplicação na administração moderna.

3.1 Impacto da Teoria das Relações Humanas na Administração Moderna

Embora a Teoria das Relações Humanas tenha enfrentado críticas e controvérsias, ela teve um impacto duradouro na administração moderna. Muitos dos princípios e conceitos introduzidos por essa teoria ainda são relevantes e influenciam as práticas de gestão contemporâneas. Alguns dos principais impactos incluem:

- Ênfase na Motivação e Satisfação dos Funcionários: A Teoria das Relações Humanas destacou a importância de motivar e satisfazer os funcionários para

melhorar o desempenho e a retenção de talentos. Essa ênfase na motivação ainda é uma preocupação central na gestão de recursos humanos atual.

- Abordagem Participativa: A ideia de envolver os funcionários na tomada de decisões que afetam seus trabalhos continua a ser uma prática comum em muitas organizações. A abordagem participativa é valorizada como uma maneira de aproveitar a experiência e o conhecimento dos funcionários.

- Comunicação Eficaz: A importância da comunicação eficaz nas organizações é amplamente reconhecida. A Teoria das Relações Humanas contribuiu para a compreensão de como a comunicação afeta as relações e o desempenho no trabalho.

- Desenvolvimento de Liderança: A teoria destacou a importância das habilidades de liderança na gestão de pessoas. Isso levou ao desenvolvimento de programas de desenvolvimento de liderança e treinamento de gestores em habilidades de comunicação e relacionamento interpessoal.

- Enfoque nas Relações Interpessoais: A ênfase nas relações interpessoais e na dinâmica de grupo trouxe à tona a importância de construir equipes coesas e colaborativas. Isso influenciou práticas de construção de equipe e gestão de conflitos.

- Ênfase nas Necessidades Individuais: Reconhecer as necessidades individuais dos funcionários é uma parte fundamental da administração moderna. A Teoria das Relações Humanas contribuiu para a compreensão de que cada funcionário é único e tem suas próprias necessidades e motivações.

- Ênfase na Responsabilidade Social Corporativa: Alguns dos autores e pesquisadores associados à Teoria das Relações Humanas também foram pioneiros na ideia de responsabilidade social corporativa, sugerindo que as empresas devem desempenhar um papel ativo na melhoria das comunidades e na promoção do bem-estar dos funcionários.

A Teoria das Relações Humanas desempenhou um papel significativo na evolução da administração, influenciando as práticas de gestão de recursos humanos e enfatizando a importância das pessoas nas organizações. Embora tenha enfrentado críticas, seus princípios ainda são relevantes na administração moderna, e muitas organizações continuam a adotar abordagens que valorizam as relações humanas e o bem-estar dos funcionários.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Experiência de Hawthorne (**ELTON MAYO, 1927; FRITZ ROETHLISBERGER, 1927**), também conhecida como Estudos de Hawthorne, foi um conjunto de estudos de pesquisa conduzidos entre 1924 e 1932 na fábrica da Western Electric Company, localizada em Chicago, no bairro de Hawthorne. George Elton Mayo, um psicólogo australiano, foi um dos principais pesquisadores envolvidos nesses estudos.

Portanto, a Experiência de Hawthorne foi uma série de estudos que ampliaram nossa compreensão das dinâmicas no local de trabalho, destacando a importância dos fatores sociais e psicológicos no desempenho e na satisfação dos trabalhadores. Embora tenha começado com o foco na iluminação, evoluiu para uma exploração mais ampla do comportamento humano nas organizações. Essa pesquisa teve um impacto significativo no desenvolvimento da teoria das relações humanas e na gestão de recursos humanos.

4.1.A experiência em Hawthorne foi dividida em quatro fases distintas

1ª Fase (Iluminação Variável vs. Iluminação Constante): O objetivo era observar a eficiência dos operários. Dois grupos trabalharam em salas diferentes, mas sob as mesmas condições de trabalho. Um grupo operou sob luz variável, enquanto o outro trabalhou com iluminação constante. Surpreendentemente, não houve variação significativa na produtividade dos trabalhadores, mas ocorreram mudanças nos fatores psicológicos, com os trabalhadores respondendo ao nível de iluminação.

2ª Fase (Experiência com Montadoras de Relés): Nesta fase, um grupo experimental composto por cinco mulheres montava relés, enquanto uma sexta fornecia as peças necessárias. As condições de trabalho eram idênticas às do grupo de controle, mas cada grupo tinha seu próprio supervisor. Durante as 12 fases da experiência, foi observado que as mulheres preferiam trabalhar em condições de supervisão mais branda, onde havia um clima de maior afinidade, o que resultou em maior satisfação e produtividade.

3ª Fase (Entrevistas e Observações): Os pesquisadores começaram a focar nas condições psicológicas das trabalhadoras. Eles perceberam que o grupo de controle

não gostava de ser supervisionado momentaneamente. Foi introduzido um programa de entrevistas para compreender os sentimentos e ações dos empregados, que trouxe resultados positivos e passou a ser realizado anualmente. Em 1931, iniciou-se a entrevista não direcionada, na qual os operários podiam se expressar livremente.

4ª Fase (Organização Mais Descontraída): Esta fase começou em 1931 e teve como objetivo observar uma organização mais flexível entre as funcionárias. Ficou evidente que, quando as metas de produção eram alcançadas, as funcionárias diminuam a velocidade de trabalho. Isso levou à observação de solidariedade e empatia entre as trabalhadoras, resultando no pagamento em grupo, em vez de individualmente.

Essas fases da experiência proporcionaram conclusões importantes sobre o comportamento administrativo das empresas, destacando a importância da integração social, da harmonia do grupo e da influência das atitudes dos colegas de trabalho na produtividade. Além disso, o trabalho em equipe foi aprimorado, os líderes passaram a se importar mais com a opinião dos trabalhadores e a dar feedback regularmente.

4.2 Conclusões da Experiência de Hawthorne

4.2.1 Contexto Social: A Teoria das Relações Humanas reconhece a importância do contexto social no qual as organizações operam. Isso inclui a cultura, as normas, os valores e as expectativas compartilhadas pelos membros da organização. Esses fatores sociais têm um impacto significativo no comportamento e desempenho dos funcionários.

4.2.2 A importância das Crenças e Expectativas: As crenças e expectativas dos indivíduos desempenham um papel crucial em suas atitudes e comportamentos no local de trabalho. A Teoria das Relações Humanas destaca a necessidade de compreender e considerar as crenças e expectativas dos funcionários ao administrar uma organização.

4.2.3 Interação Social: A interação social é fundamental na Teoria das Relações Humanas. A teoria enfatiza que as relações sociais e os grupos informais dentro de uma organização desempenham um papel importante no comportamento e no

desempenho dos funcionários. Essas interações podem influenciar tanto positiva quanto negativamente o clima organizacional.

4.2.4 Assimilação de Atitudes e Comportamentos: Os participantes de uma organização tendem a assimilar as atitudes e comportamentos uns dos outros devido à influência social. Isso significa que as interações sociais podem moldar as atitudes e comportamentos dos funcionários, afetando o funcionamento da organização como um todo.

4.2.5 Relações Humanas: A Teoria das Relações Humanas dedica-se ao estudo das interações sociais que ocorrem dentro das organizações. Compreender a natureza dessas relações humanas é considerado essencial para os administradores, pois pode levar a melhores resultados por meio da gestão eficaz das relações interpessoais.

4.2.6 Importância do Conteúdo de Cargo: A teoria argumenta que a especialização extrema no trabalho, que leva à fragmentação das tarefas, pode não ser a forma mais eficaz de organizar o trabalho. É importante considerar o conteúdo e a natureza das tarefas desempenhadas pelos trabalhadores, pois isso pode afetar seu moral e satisfação no trabalho.

4.2.7 Ênfase nos Aspectos Emocionais: A Teoria das Relações Humanas destaca a importância dos aspectos emocionais e irracionais do comportamento humano no contexto organizacional. Isso inclui o reconhecimento de que as emoções e as reações emocionais dos funcionários podem desempenhar um papel significativo no desempenho e no ambiente de trabalho.

Esses pontos são fundamentais para entender a perspectiva da Teoria das Relações Humanas, que se concentra nas pessoas como indivíduos e membros de grupos sociais dentro de uma organização, e como esses fatores influenciam o funcionamento da organização como um todo.

4.3 Decorrência da Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas introduziu uma nova linguagem na administração, enfatizando conceitos como motivação, liderança e dinâmica de grupo. Ela desafiou os princípios clássicos da administração, substituindo engenheiros por psicólogos, reconhecendo que as organizações são sistemas sociais complexos. No entanto, essa teoria também enfrentou críticas, incluindo a falta de rigor científico em suas abordagens e a preocupação de que a atenção excessiva aos aspectos sociais prejudicaria a eficiência e a produtividade nas organizações. Apesar disso, a Teoria das Relações Humanas desempenhou um papel fundamental na evolução da administração, abrindo caminho para o desenvolvimento de teorias posteriores, como a Teoria Comportamental e a Teoria da Contingência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Teoria das Relações Humanas não escapou de críticas e controvérsias:

Falta de Base Científica Sólida: Uma das críticas mais frequentes à Teoria das Relações Humanas é a suposta falta de rigor científico em suas abordagens. Algumas críticas argumentam que a teoria se baseou mais em intuições e observações do que em métodos científicos robustos.

Ênfase Excessiva nas Relações Humanas: Algumas críticas alegaram que a ênfase nas relações humanas poderia prejudicar a eficiência e a produtividade das organizações, uma vez que poderia levar a concessões excessivas aos funcionários em detrimento dos objetivos organizacionais.

Limitação no Escopo de Aplicação: A Teoria das Relações Humanas pode não ser adequada para todos os tipos de organizações e contextos. Ela se concentra principalmente em organizações industriais e pode não ser tão relevante para outros setores, como o governo ou organizações sem fins lucrativos.

Falta de Abordagem Integrada: Algumas críticas argumentam que a Teoria das Relações Humanas falhou em oferecer uma abordagem integrada e abrangente para a administração, muitas vezes focando em aspectos isolados, como a motivação ou a dinâmica de grupo.

Desafios na Implementação Prática: Implementar os princípios da Teoria das Relações Humanas na prática nem sempre é fácil. A gestão das relações humanas requer habilidades de liderança e comunicação eficazes que nem todos os gestores possuem.

6 CONCLUSÃO

Este trabalho explorou a origem e o desenvolvimento da Teoria das Relações Humanas, destacando seu valor na humanização das relações de trabalho e sua influência na administração. Apesar das críticas iniciais e da oposição à Teoria Clássica, essa abordagem trouxe à tona a necessidade das relações interpessoais e do bem-estar dos funcionários nas organizações. Seu impacto na sociedade atual é evidente, pois as empresas reconhecem e tomam iniciativa para criar ambientes de trabalho acolhedores e promover a cooperação entre os colaboradores. A Teoria das Relações Humanas continua a ser uma referência na gestão de recursos humanos e na busca por melhores práticas de administração.

Esta teoria ainda é pouco usada, em relação a importância de que os trabalhadores se sintam bem e confortáveis em seu ambiente de trabalho, só assim será feito um trabalho com grandes resultados e sem necessariamente haver uma exploração do empregado. É muito observado ainda trabalhadores sendo forçados ou desmotivados dentro do seu próprio emprego, seja por pouca remuneração, por ser um ambiente autoritário, ou até mesmo como no experimento Hawthorne onde em suas quatro fases cada trabalhador foi exposto a uma condição e sim tendo diversos resultados conclusivos a isso. Também é válido lembrar que a área de RH é uma das mais importantes dentro de uma empresa, afinal esse setor cuida do bem mais precioso dentro de uma empresa: as pessoas.

Um profissional da área de RH deve estar ciente das importâncias existentes dentro da sua função, e sendo assim, ter iniciativas positivas para que mantenham seu trabalhador envolvidos e entusiasmados com seu local de trabalho.

HUMAN RELATIONS THEORY: impact on organizations and human resource management

Abstract

The Human Relations Theory represented a remarkable paradigm shift in administration, opposing the mechanistic approach of classicism. This theory emphasized the importance of the human factor in organizations, leading companies to recognize the direct impact of the social aspect of employees on organizational performance. The creation of the Human Resources (HR) department enabled the identification of workers' needs and the implementation of changes to improve the overall performance of companies. The four phases through which the Human Relations Theory passed allowed valuable conclusions to be obtained through research, highlighting the importance of understanding workers from the beginning to obtain concrete and up-to-date data.

Despite its motivating nature, Human Relations Theory is not immune to criticism of its founder and the school it originated. However, it is undeniable that this theory has placed workers' feelings and aspirations at the center of attention, emphasizing the need to treat them as human beings. This study aims to explore the Human Resources Theory and its impact on positive relationships between companies and their employees, which leads us to consider other motivational theories developed for the same purpose, such as Abraham Maslow's Theory of Needs and Herzberg's Two-Factor Theory.

Keywords: Human Relations Theory; Elton Mayo; Hawthorne Experience; organization; authors; administration.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CABRAL, A. M. L.; PONTES, A. V. V.; SILVA, F. B.; ALTAF, J. G.; LANDIM, J. O. A EVOLUÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS. *Jornal Eletrônico Faculdades Integradas Vianna Júnior*, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 13, 2019. Disponível em:

<https://jornaleletronicofivj.com.br/jevj/article/view/553>. Acesso em: 4 set. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral a administração: abordagens prescritivas e normativas da administração*. 3ª ed., São Paulo: Mc Graw-Hill, 1987. Acesso em: 4 set. 2023.

COLTRO, Alex. *Apostila 03 A Escola das Relações Humanas*, 2005. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4555191/mod_resource/content/1/A%20Apostila%2003.pdf. Acesso em: 04 de setembro de 2023.

MONEGO, Emilia et al. Teorias da administração e das relações humanas. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 7, n. 8, p. 254-261, 2021. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/1882>. Acesso em: 04 de setembro de 2023.

A abordagem comportamental: O homus administrativus, 2007. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5254657/mod_resource/content/1/A_APOSTILA_08.pdf#:~:text=Na%20Teoria%20Comportamental%20a%20organiza%C3%A7%C3%A3o,v%C3%A3o%20gerar%20comportamentos%20ou%20a%C3%A7%C3%B5es. Acesso em: 12 de setembro de 2023.

A TEORIA DA CONTINGÊNCIA E SUAS IMPLICAÇÕES PARA A ESTRATÉGIA EM EMPRESAS INOVADORAS INCUBADAS, 2013. Disponível em:

https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_183_046_22371.pdf Acesso em: 19 de setembro de 2023.

EXPERIÊNCIA DE HAWTHORNE. Disponível em:

especialistasemnegocios.wordpress.com/experiencia-de-hawthorne/ Acesso em: 19 de setembro.